

**MESTRADO**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO DE  
UMA UNIDADE HOTELEIRA– TRYP LISBOA  
AEROPORTO

PEDRO MIGUEL MARQUES BANDEIRA

OUTUBRO - 2018

**MESTRADO**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO DE  
UMA UNIDADE HOTELEIRA– TRYP LISBOA  
AEROPORTO

PEDRO MIGUEL MARQUES BANDEIRA

**ORIENTAÇÃO:**

PROF. DOUTOR JOSÉ DIAS LOPES

OUTUBRO – 2018

## Índice

Índice	I
Agradecimentos	II
Resumo	IV
Abstract	V
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	2
2.1. Controlo de Gestão	2
2.2. Sistemas de Planeamento e de controlo Orçamental: Sistemas de Controlo Contabilístico	7
3. A indústria Hoteleira em Portugal	8
3.1. A Gestão Financeira/ Controlo de Gestão na Hotelaria e Políticas de Crédito	9
3.2. Incomparabilidade do setor hoteleiro com o setor industrial	13
4. Apresentação da Empresa	14
4.1. Grupo HotiHoteis	14
4.2. Acordo de Cooperação com a MeliáHotelsInternational	15
4.3.Desenvolvimento de Novas Marcas e Novos Mercados	16
4.4 Hotel STAR INN	16
4.5. TrypLisboaAeroporto(TLA)	17
4.6.Organograma do Hotel	17
4.7. Análise SWOT	18
5. Estágio curricular	21
5.1 Descrição das tarefas desenvolvidas	21

5.2 Avaliação das tarefas desenvolvidas	23
5.3 Análise comparativa entre as tarefas desenvolvidas e a revisão da literatura	30
6. Conclusão	31
7.Referências Bibliográficas	33
8. Anexos	36
8.1 Anexo 1- Custo de faturação com o processo manual	36
8.2 Anexo 2 - Custo de faturação com a implementação do Voxel Bavel Ebilling	38

## Índice de Figuras

<i>Figura 1. Diferentes mecanismos de controlo</i>	4
<i>Tabela I. Técnicas tradicionais e contemporâneas de controlo de gestão</i>	6
<i>Figura 2. Técnicas tradicionais e contemporâneas de controlo de gestão e diferentes tipos de usos.</i>	7
<i>Figura 3. Organigrama do Hotel TLA</i>	18
<i>Tabela II. Análise SWOT Relativa ao Hotel TLA</i>	19
<i>Figura 4. Funcionamento da plataforma Voxel Babel Ebilling</i>	27

## **Agradecimentos**

*“Quem caminha sozinho pode até chegar mais rápido, mas aquele que vai acompanhado, com certeza vai mais longe.” Clarice Lispector*

Este trabalho foi realizado com todo o meu empenho, esforço e dedicação. No entanto, há pessoas às quais devo e quero agradecer, pois sem elas teria sido mais difícil concluir a etapa da minha vida que aqui encerro.

Em primeiro lugar agradeço ao Professor Doutor José Dias Lopes por ter aceite orientar o meu trabalho de Mestrado, pelos seus conselhos e pelas sábias sugestões e soluções que sempre apresentou.

Agradeço aos meus colegas e amigos, em especial à Carolina Carmo que, longe ou perto, torceram por mim e pelo meu sucesso. Obrigada pelos momentos de descontração e por todas as brincadeiras que ajudaram, em momentos, a aliviar a pressão e o nervosismo.

Por fim, mas não em último, quero agradecer à minha família. Aos meus pais que com esforço me proporcionaram mais esta oportunidade de enriquecer a minha formação académica. A eles devo tudo o que sou e estarei eternamente grato por todos os ensinamentos, pela motivação dada, pela paciência e pelo amor incondicional. Sem eles nada disto teria sido possível! Agradeço ainda ao meu irmão e avós pela constante preocupação. A todos um enorme bem-haja!

## Resumo

A indústria hoteleira em Portugal está a trabalhar num mercado de grandes mudanças, devido ao avanço das novas tecnologias.

As empresas dependem da capacidade dos gestores para se modernizarem e obterem ferramentas / tecnologias que permitam ganhar vantagens competitivas e assim conseguirem acompanhar as exigências do mercado.

O objetivo deste relatório, para além de descrever as tarefas realizadas ao longo do estágio, bem como as competências adquiridas e sugestões de melhorias, passa também pela proposta de implementação de um sistema de auxílio ao departamento administrativo e financeiro do hotel. A proposta de implementação do sistema Voxel-BavelEbiling, surgiu da própria necessidade enquanto estagiário e da observação durante o estágio da necessidade de agilizar, organizar e, de certa forma facilitar o trabalho à equipa do departamento administrativo e financeiro do hotel.

**Palavras-chave:** Indústria hoteleira em Portugal; Vantagens competitivas; Controlo Gestão; Sistema de Controlo Contabilístico; Voxel-BavelEbiling

## **Abstract**

The hospitality industry in Portugal is working in a marketplace of great changes due to the advance of the new technologies.

The companies depend on the ability of managers to modernize and obtain tools / technologies that allow to gain competitive advantage and keep in pace with the market demands.

The purpose of this report, in addition to describing the tasks performed throughout the internship and the skills acquired and suggestions of improvement, involves the proposal of implementation of a system of assistance to the hotel's administrative and financial department.

The proposal to implement the Voxel-BavelEbiling system, comes up of the own need as a trainee and from the observation during the internship of the need to simplify, organize in a way to facilitate the work of the team of the hotel's administrative and financial department.

**Keywords:** Hospitality industry in Portugal; Competitive advantages; Management Control; Accounting Control System; Voxel-BavelEbiling.

## 1. Introdução

As empresas hoteleiras em Portugal estão a trabalhar num mercado que atravessa um período de grandes mudanças. Tal facto deve-se, sobretudo, à globalização, mas também ao explosivo avanço das novas tecnologias, que se tem verificado, nas últimas décadas. Neste enquadramento, a competitividade das empresas depende, essencialmente, da capacidade dos gestores em se atualizarem aproveitando os diversos recursos disponíveis, nesta era tecnológica, que lhe permitirão acompanhar as exigências do mercado.

Em Portugal, com a crescente procura que se tem verificado por parte dos turistas, nacionais, mas sobretudo internacionais, a indústria hoteleira assume um papel de enorme relevância na economia do país, sendo considerada um dos seus pontos-chave.

O setor hoteleiro português, encontra-se, nos últimos anos, em forte expansão acabando a hotelaria por ter um peso considerável na economia do país, sendo estes dados confirmados por estudos do INE (2017).

A experiência e conhecimento adquiridos aquando da realização de estágios anteriores, tornou possível verificar que o controlo de gestão é uma peça com enorme relevância atualmente.

O presente trabalho, que assume a forma de relatório final de estágio, corresponde a uma síntese do trabalho desenvolvido ao longo de seis meses na *Hoti Hoteis*, nomeadamente no departamento administrativo e financeiro do *Hotel Tryp Lisboa Aeroporto*.

A opção de realizar um estágio como trabalho final de mestrado, surgiu, em simultâneo, da enorme motivação, curiosidade e interesse em trabalhar na área de formação (Gestão Hoteleira).

Na minha área de graduação e após vários contactos com diversas organizações foi-me proposto a realização de entrevistas iniciais, entre elas a do grupo *Hoti Hoteis*, o qual já acompanhava há algum tempo



graças à sua enorme expansão no mercado hoteleiro. O facto de esta ser uma organização com 100% de capitais portugueses contribuiu para o crescimento do interesse já previamente existente, e optar por realizar o estágio nesta organização.

O presente relatório encontra-se dividido em três componentes: a primeira é sobre a fundamentação teórica, abrangendo o controlo de gestão, as suas técnicas e uso, os sistemas de planeamento e de controlo orçamental, indústria hoteleira em Portugal, a gestão financeira no geral e na hotelaria e, por fim, a incomparabilidade do setor hoteleiro com o setor industrial; a segunda abrange a apresentação da empresa (*Hoti Hoteis*) e uma breve análise *SWOT*; a terceira inclui o conteúdo do estágio, onde serão descritas as tarefas desenvolvidas e as capacidades adquiridas, uma avaliação das tarefas desenvolvidas e, para finalizar, uma proposta de implementação de um sistema (Voxel-Bavel Ebiling) para facilitar algumas das tarefas, bem como reduzir custos de faturação.

Tendo como objetivo tirar conclusões favoráveis ou não à implementação do sistema mencionado será realizado um estudo de comparação com o processo manual. Um maior envolvimento no dia-a-dia no departamento administrativo e financeiro permitiu-me a realização deste trabalho, não só através de uma modalidade participativa, mas também observacional.

## **2. Revisão de Literatura**

Neste capítulo apresentam-se os principais conceitos e técnicas de gestão relevantes para as atividades desenvolvidas no estágio.

### **2.1. Controlo de Gestão**

A década de 80 marca o início do estudo sobre o controlo de gestão, com o objetivo de fornecer a informação útil e adequada às novas necessidades vigentes que começaram a surgir na época (*Chenhall, 2003*).

O desenho de um sistema de controlo de gestão exige a definição de objetivos. Estes são um requisito uma vez que sem eles não se torna possível fundamentar as ações e decisões dos indivíduos.

No momento em que se utiliza o conceito de controlo de gestão, consideram-se também os mecanismos ou sistemas empregues para certificar que os indivíduos atuam e deliberam de encontro com as estratégias e objetivos da organização em causa. Pretende-se intervir no comportamento humano, com a finalidade de impulsionar os envolvidos a efetivarem as suas tarefas e funções (*Pereira, 2013*).

O Controlo de gestão é um dos elementos do processo da gestão estratégica das organizações. Este representa um dos mecanismos administrativos que contribuem para a implementação das estratégias (*Mintzberget al., 2006*). O controlo de gestão pode ser entendido como o processo de guiar as organizações em direção a padrões viáveis de atividade num ambiente incerto, exercendo o papel organizacional de permitir que os gestores influenciem o comportamento de outros membros organizacionais na direção das estratégias adotadas (*Berry, Broadbent&Otley, 2005*). Deste modo, o sucesso de um sistema de controlo de gestão não depende apenas da sua sofisticação técnica, mas também do uso que se faz da informação gerada (*Otley, 1978*).

*Drury (2004)*, por sua vez, defende que o controlo de gestão é o processo de acompanhar as atividades de uma empresa de modo a garantir que elas estejam de acordo com os planos e que os objetivos propostos sejam alcançados.



**Figura 1. Diferentes mecanismos de controlo**

Fonte: Elaboração própria baseada no artigo de Aguiar e Frezatti (2007)

Para cumprir o seu papel organizacional, um sistema de controlo necessita de informações que são obtidas por meio de diferentes mecanismos, tais como o controlo de ação ou comportamental, o controlo cultural e pessoal e o controlo de resultados (Ouchi, 1979; Drury, 2004).

Segundo Pereira (2013) o **Controlo de Ação ou Comportamental** envolve a observação das ações dos indivíduos quando eles estão a realizar as suas atividades, podendo dar-lhe instruções e monitorizando as suas ações. Existem três formas de controlo de ações, entre elas a **restrição de ações**, que podem ser físicas ou administrativas, com o objetivo de impedir os indivíduos de executar um certo tipo de ações. Outra forma é a **revisão dos planos de ação**, que envolve a análise e eventual revisão dos planos de ação que os indivíduos se propõem executar, antes de serem formalmente aprovados. Por fim, a última forma é a **responsabilização pelas ações executadas**, em que se tem que definir quais as ações/procedimentos que são ou não aceitáveis, comunicar as mesmas aos funcionários, observar as ações executadas e recompensar / penalizar em função dos desvios registados.

O **Controlo Cultural e Pessoal** permite monitorar os diversos atores organizacionais, por meio de normas e valores de grupo. Por outro lado, o controlo pessoal pretende garantir que os funcionários disponham das capacidades necessárias, em termos de qualificações e experiência para desempenhar, com eficiência, as suas tarefas. Segundo *Pereira (2013)*, os controlos culturais e pessoais só serão eficazes em empresas de pequena dimensão.

O **Controlo de Resultados** envolve a coleta e emissão de resultados, em que se estabelecem medidas de desempenho que minimizem comportamentos indesejáveis, definem-se metas de desempenho, avalia-se o desempenho e são fornecidas recompensas ou punições (*Pereira, 2013*).

Entre as técnicas de controlo de gestão, inicialmente o foco recaía no orçamento (*Merchant & Brownell, 1981*). Mais tarde, outras técnicas foram analisadas tais como o sistema de mensuração de desempenho e de incentivo (*Gosselin, 1997*) e o *balancedscorecard* (*Hoque & James 2000*). Estas técnicas foram mais recentemente agrupadas em tradicionais e contemporâneas (Tabela I), (*Ferreira & Otley, 2006*).

**Tabela I. Técnicas tradicionais e contemporâneas de controlo de gestão**

<b>Tradicionais</b>	<b>Contemporâneas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamento Estratégico</li> <li>• Orçamento</li> <li>• Análise de Variação</li> <li>• Técnicas Tradicionais de Custeio</li> <li>• Análise do Lucro do Produto</li> <li>• Tableau de Bord</li> <li>• Lucro Residual</li> <li>• Retorno Sobre o Investimento</li> <li>• Análise Custo-Volume-Lucro</li> <li>• Técnicas de Pesquisa Operacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BalancedScorecard</li> <li>• Orçamento Baseado em Atividades</li> <li>• Custeio Baseado em Atividades</li> <li>• Custeio Alvo</li> <li>• Análise do lucro do Cliente</li> <li>• EconomicValueAdded (EVA)</li> <li>• Análise do Ciclo de Vida do Produto</li> <li>• Benchmarking</li> </ul>

Fonte: Ferreira e Otley (2006)

Segundo *Ferreira e Otley (2006)*, o uso de um sistema de controlo de gestão envolve a maneira pela qual os gestores utilizam a informação, podendo ser classificado como diagnóstico, interativo e disfuncional.

Ainda segundo os autores referidos, o uso **Diagnóstico** ocorre quando o sistema de controlo de gestão respeita com o seu papel tradicional de monitorizar o desempenho organizacional e corrigir os desvios que ocorreram em relação às metas de desempenho. O uso **Interativo**, por sua vez, ocorre quando o sistema de controlo de gestão é utilizado para monitorar as incertezas estratégicas e para permitir o diálogo entre os gestores e os colaboradores. O sistema de controlo de gestão pode ser utilizado de forma **disfuncional** quando for direcionado para outras finalidades que não aquelas mencionadas pelo uso diagnóstico ou pelo interativo (Fig 2).



Figura 2. Técnicas tradicionais e contemporâneas de controlo de gestão e diferentes tipos de usos.

Fonte: Elaboração Própria baseada no artigo de Aguiar e Frezatti (2007)

## 2.2. Sistemas de Planeamento e de controlo Orçamental: Sistemas de Controlo Contabilístico

Os sistemas de controlo contabilísticos são estruturados por dois elementos: os centros de responsabilidade e os sistemas de planeamento e controlo orçamental (*Drury, 2012*).

Devido à complexidade em que, nos dias de hoje, as organizações trabalham, é inviável um controlo centralizado. Não é possível aos gestores de topo possuírem, simultaneamente, a informação relevante e o tempo necessário, de forma a definirem aprofundadamente os planos de ação para as diferentes áreas (*Pereira, 2013*). Posto isto, é facilmente justificada a pertinência e carácter crucial da descentralização.

A descentralização nas organizações é concebida através de centros de responsabilidade, onde uma parte ou segmento das mesmas possuem um responsável por uma ou mais atividades. Segundo *Pereira (2013)* existem quatro tipos de centros de responsabilidade: **centro de resultados**, em que o responsável está encarregue dos resultados alcançados (diferença entre proveitos e custos); **centro de**

**investimentos**, no qual o responsável (normalmente são gestores de topo) é incumbido pelo retorno dos investimentos – investimentos, proveitos e custos; **centro de proveitos**, em que o diretor é responsável pelos proveitos alcançados, onde o departamento comercial surge como exemplo; e, por último, o **centro de custos**, onde o incumbido está encarregue dos custos ocorridos. Os colaboradores devem ser responsabilizados apenas por custos controláveis, ou seja, aqueles sobre os quais exercem controlo.

O sistema de planeamento e de controlo orçamental tem como objetivo estabelecer a performance previsional, a partir da qual a performance efetiva é avaliada (*Pereira 2013*). Deste modo, deve dar resposta às seguintes perguntas: (a) O que é que a organização deve fazer? (b) Como deve fazer? (c) Qual a performance que espera obter? Com o estabelecimento da performance previsional, as organizações tendem a apresentar um melhor desempenho do que as organizações que não seguem a prática mencionada (*Herold, 1972*).

Segundo *Pereira (2013)*, este sistema de planeamento pode estar organizado em três níveis: primeiramente, o **planeamento estratégico**, que define os objetivos da organização, bem como as estratégias que permitem alcançar os objetivos; o **planeamento operacional** implica a definição de programas específicos bem como os recursos que cada programa irá despende para se implementarem as estratégias da organização; por último, o **plano orçamental** que é o plano financeiro inerente aos programas definidos. Este planeamento é assim o output financeiro do planeamento estratégico e operacional sendo, por isso, aconselhável que seja o último a ser elaborado (*Pereira (2013)*).

### 3. A indústria Hoteleira em Portugal

Uma das características do mercado português de hotelaria é, de acordo com o Atlas da Hotelaria 2012 da *Deloitte*, a sua forte

segmentação, com 63,3% das unidades de alojamento integradas em grupos hoteleiros e 36,7% a respeitarem a empresários independentes. A hotelaria portuguesa mantém esta tendência de forte segmentação e observa-se que as marcas hoteleiras nacionais são as que se encontram em maior número. Desta forma, mantém-se uma aposta forte no seu desenvolvimento, sendo que “(...) *O grupo Pestana Hotels & Resorts / Pestana Pousadas continua a liderar o ranking dos grupos hoteleiros com mais unidades (...)*”, seguindo-se os grupos hoteleiros: Vila Galé Hotéis, Accor Hotels, Hoti Hoteis / Meliá Hotels & Resorts e o Marriott Hotels & Resorts. Esta realidade não tem sofrido alterações o que corrobora o valor da hotelaria nacional e a qualidade dos produtos oferecidos.

As unidades hoteleiras representam 74% da oferta hoteleira em Portugal Continental, como podemos constatar nos dados do atlas da hotelaria da *Deloitte* 2018. Segundo os dados do INE, no ano de 2017 (resultados preliminares), a hotelaria registou 55,7 milhões de dormidas (+10,1% face a 2016). As dormidas, do mercado interno, ascenderam a 15,0 milhões (+6,3% face ao ano anterior). A evolução dos mercados externos foi também positiva com 40,7 milhões de dormidas (+12,1% face ao ano transato) (*INE, 2017*).

### **3.1. A Gestão Financeira/ Controlo de Gestão na Hotelaria e Políticas de Crédito**

Como verificado anteriormente, com o passar dos anos e com a evolução das necessidades, o controlo de gestão também evoluiu. Desta forma, apresenta atualmente medidas não financeiras e preocupações ambientais, segundo *Ittner & Larcker (1998)*, que em anos transatos, não eram tidas em consideração.

Nosetor hoteleiro, as medidas não financeiras são importantes, uma vez que na hotelaria a prestação do serviço é dependente do apropriado desempenho do seu staff. Por este motivo, estas medidas (ie.



taxas de ocupação) são bastante importantes para a gestão (*Davila 2000*).

O progresso que o controlo de gestão obteve nos últimos anos deve-se ao facto de cada empresa aperfeiçoar os modelos teóricos existentes, moldando-os às suas exigências. O controlo de gestão não é constituído por padrões definidos e imutáveis, mas antes por recomendações de trabalho que foram estruturadas a partir de práticas corretas de certas empresas (*Davila, 2000*). Este controlo permitiu ainda progressos e desenvolvimentos noutras áreas de gestão nomeadamente recursos humanos.

*Epstein e Birchard (2000)* dizem-nos que o agrado dos colaboradores, acionistas e clientes, passou por definir manifestamente qual a missão da empresa e que nela se encontrem presentes preocupações não só a nível ambiental, mas também de responsabilidade social. Ou seja, que este seja sustentável a todos os níveis e não só financeiramente.

Outro fator que levou ao desenvolvimento do controlo de gestão, no ramo hoteleiro foi, segundo *Ezzamel (1990)*, a crescente competitividade dos mercados. No entanto, tal facto levou também ao acréscimo proporcional da incerteza e do risco. Consequentemente, sucedeu uma crescente participação e interação de superiores hierárquicos com seus colaboradores, bem como uso e evolução de sistemas de controlo de gestão que executam medidas financeiras e não financeiras, que permitam restringir níveis de insegurança e risco.

O avanço das novas tecnologias favoreceu a padronização e automatização dos processos de controlo de gestão. Tal facto, tornou-os mais formais e homogêneos. Assim, possibilitou a amplificação da credibilidade e confiança nos sistemas de controlo de gestão (*Chenhall, 2003*).

Um sistema de controlo de gestão pode considerar-se como um agrupamento de práticas que uma organização utiliza com o intuito de

controlar as suas atividades com finalidades diferentes. Destas destacam-se o fornecimento de informações que apoiam decisões de topo. As práticas implementadas neste domínio podem igualmente assegurar que os gerentes modulem o comportamento de outros agentes na organização, a fim de se alinharem as táticas adotadas (*Rosimeire et al., 2015*).

A gestão financeira associa-se à comunicação dos relatórios financeiros de uma empresa. Sustenta, dessa maneira, funções como planejar e tomar decisões, com o intuito de monitorizar os resultados e solucionar os problemas intrínsecos a um departamento financeiro (*Mia & Patiar, 2001*).

Segundo *Cheng e Mendes (1989)*, no modelo de gestão financeira de uma empresa devem delinear-se previamente os seus objetivos. Torna, assim, possível a formação e ascensão da estrutura organizacional, bem como a tomada de decisão, com os seguintes propósitos: (a) Planeamento, engrandecendo a perceção do sistema económico que afeta a empresa; (b) Avaliação, tornando possível verificar as consequências dos eventos prévios; (c) Controlo do consumo de bens no suceder da atividade; (d) Verificação da prestação de contas, proporcionando um sistema eficiente, facilitando a análise e medição do desempenho eficientemente e, por último, (e) Criação de um sistema de informação que seja um importante apoio às tomadas de decisão (*Cheng & Mendes, 1989; Sorin & Carmen, 2012*).

Os sistemas de informação devem ser baseados num conjunto de informações internas e externas à empresa. Estas, dão posteriormente origem a dados que se tornam relevantes e úteis nas tomadas de decisão por parte da gestão e gerando vantagens competitivas, tentando sempre manter a transparência e veracidade dos mesmos. Assim, “(...) *todo o processo decisório da empresa está apoiado num elemento de fundamental importância que é o sistema de informação*” (*Cheng & Mendes, 1989*).

O sistema de informação deverá permitir a realização de relatórios que permitam a comparação dos resultados do presente com os do passado; averiguar a precisão das transações registadas; o parcelamento das atividades de um departamento financeiro; a proteção dos ativos e a comparação dos dados financeiros. A existência de um sistema de informação deve responder às carências identificadas acima e facultar um controlo relativo às entradas e saídas de dinheiro, revelando-se uma prioridade de toda a gestão financeira (*Cheng & Mendes, 1989*).

A gestão financeira foca-se, portanto, na entrada e saída de recursos monetários associados à atividade operacional do hotel, destacando também a sua atenção na elaboração e balanço dos relatórios, como já mencionado.

Uma unidade hoteleira pertencer a uma cadeia traduz-se, efetivamente, na aquisição de processos operacionais uniformizados e na partilha de conhecimentos de gestão e políticas de crédito.

*Hoji (2003)* refere que a política de cobrança deve ser concretizada conjuntamente com a política de crédito. Não se deverá facilitar em demasia a concessão de crédito para, seguidamente, ter de aplicar rigidez na cobrança, ou vice-versa. Se já for prevista a dificuldade de cobrança no ato da concessão do crédito a determinados clientes, a análise do crédito necessitará de ser mais rigorosa.

*Gitman (1997)* refere três mecanismos básicos de cobranças que habitualmente são aplicados a contas que estão por liquidar na data de vencimento. São eles: cartas, telefonemas e protesto judicial.

Para *Hoji (2003)*, a função de contas a pagar é estipular políticas de pagamentos, supervisionar adiantamentos a fornecedores, inspecionar e controlar cobranças bancárias e cobranças em carteira e liberalizar faturas para pagamento.

### **3.2. Incomparabilidade do setor hoteleiro com o setor industrial**

Segundo *Mia & Patiar (2001)*, atualmente o controlo de gestão não é utilizado no setor hoteleiro com a frequência com que o é noutros sectores ligados à produção industrial. São variadas as razões que justificam essa presença menos forte.

*Mia & Patiar* defendem três razões para o desaconselhamento da comparabilidade entre o setor hoteleiro e os restantes sectores industriais. Primeiramente, na indústria, o processo produtivo é repetitivo, isto é, podem criar-se padrões e mecanizar o processo de produção. Isto, surge de forma oposta ao setor hoteleiro, devido à diversidade e heterogeneidade de clientes que impulsiona uma multiplicidade de serviços. Sendo assim, acaba por ser criado um ambiente de maior incerteza sendo um considerável obstáculo à uniformização dos serviços. Em acréscimo, no setor industrial o ponto decisivo para atingir a qualidade de um produto ser a tecnologia utilizada na sua produção enquanto no setor hoteleiro o que determina a qualidade de um serviço são os recursos humanos. A tecnologia é bastante mais previsível e flexível às necessidades que poderão surgir. É ainda muito mais simples detetar uma falha e retirar o produto do ciclo de produção prevenindo, assim, que chegue ao cliente final. Na hotelaria quando se deteta uma não conformidade, geralmente, esta também já foi identificada pelo cliente.

A terceira razão engloba uma particular característica do setor hoteleiro: a sazonalidade. Caso um quarto no hotel não seja vendido, este não poderá ser guardado para vender nos dias seguintes. Além do mais não poderá ser verificada a sua qualidade antes da prestação do serviço.

A característica supramencionada torna-se um dos grandes entraves dos gestores hoteleiros. Em Portugal, nos últimos anos, têm sido tomadas algumas medidas de diversificação da oferta (e.g., aposta em eventos de animação e atividades) para colmatar esta acentuada sazonalidade que se verificava até então (*Cunha, 2006*).

*Collier & Gregory (1995)* acrescentam razões adicionais às anteriormente referidas, como sendo, o facto de o setor hoteleiro exigir, por parte dos investidores, um elevado investimento inicial, podendo o retorno ser muitomoroso e imprevisível. Tal constatação reduz significativamente o número de empresas com capacidade, solidez financeira e motivação para investir.

## **4. Apresentação da Empresa**

Neste capítulo apresenta-se o Grupo Hoti Hoteis, o Tryp Lisboa aeroporto bem como os seus parceiros e estratégias de mercado.

### **4.1. Grupo Hoti Hoteis**

O grupo Hoti Hoteis corresponde a uma cadeia hoteleira que presta diversos serviços: hoteleiros, sob forma de propriedade, gestão, exploração ou fraquia, possuindo, além do mais, 100% de capitais portugueses. Tendo em conta as diversas opções que este grupo fornece é possível responder aos mais variados interesses de proprietários sem vocação hoteleira, de parceiros com propostas de negócio vantajosas que promovam empreendimentos de êxito, bem como da própria cadeia hoteleira tendo em vista o desenvolvimento de unidades estratégicas. Tomando em consideração o atrás exposto, a Hoti Hoteis produziu um conjunto de empresas com capacidade de responder às maiores exigências com as quais se confrontam nos diferentes modelos de negócio. Tais empresas privilegiam, de forma estratégica, o funcionamento em rede do Grupo.

O ano de 1979 marca o início de atividade do grupo Hoti Hoteis. Desde então encontra-se associado a diversos empreendimentos em Portugal bem como em países africano cuja língua oficial é o português.

Um dos marcos importantes no reconhecimento da qualidade da cadeia hoteleira Hoti Hoteis foi a seleção da mesma pelo Expo'98 para

prestar serviços hoteleiros no decorrer do evento.

Atualmente, integram no portefólio da Hoti Hoteis 16 hotéis, sendo ele: 8 Tryp, 4 Melia, 2 Star Inn, 1 Madeira Golden Residence e 1 Hotel da Música.

#### **4.2. Acordo de Cooperação com a Meliá Hotels International**

Desde 1996, tem vindo a desenvolver-se um acordo de cooperação entre uma parte considerável da atividade hoteleira da Hoti Hoteis e a Meliá Hotels International.

Tal acordo tem como base o desenvolvimento da atividade do grupo Hoti Hoteis enquanto gestor e, em determinadas circunstâncias, parte da sociedade proprietária utilizando as marcas Meliá Hotels & Resorts, Tryp by Wyndham e Sol Hotels & Resorts. Desta forma, e tirando partido dos pontos fortes das empresas envolvidas na cooperação, almeja-se uma evidente vantagem competitiva: a Meliá Hotels International, sendo uma cadeia hoteleira com mais de 50 anos e líder no ramo do mercado hoteleiro de lazer Ibérico, na América Latina e nas Caraíbas, coopera com a sua força de marketing e prestígio, permitindo que este acordo alcance a notoriedade da cadeia hoteleira de renome em Espanha; a cadeia hoteleira Hoti Hoteis com as suas capacidades de gestão, acompanhamento permanente, captação de novas unidades hoteleiras e promoção de projetos estratégicos e inovadores excecionais, contribui para o sucesso do acordo.

A Meliá Hotels International, com a sua estrutura de marcas, permite cobrir um largo espectro de clientes e, em simultâneo, o enfoque nas mais recentes tendências de mercado, com uma capacidade de resposta eficaz para nichos emergentes. Para além do mais, as marcas da Méliá Hotels International atingem um reconhecimento a nível mundial

sem precedentes sendo das mais atrativas e preferidas do mercado e de negócios dos países cuja língua é o espanhol.

#### **4.3.Desenvolvimento de Novas Marcas e Novos Mercados**

Toda a evolução do mercado e das novas tendências, além da experiência e conhecimento adquiridos ao longo e mais de 30 anos de promoção, gestão e comercialização hoteleiras, seguindo padrões de cadeias hoteleiras internacionais, permitiram à Hoti Hoteis atingir uma posição de privilégio relativamente à concessão de produtos hoteleiros.

Nos últimos anos tem-se verificado um aumento da procura turística em países africanos (Angola e Moçambique) o que concede ao grupo Hoti Hoteis a possibilidade de expansão, através da abertura de novos hotéis, que trarão também diversas vantagens: novos postos de trabalho e promoção do crescimento da economia local.

Como exemplos de sucesso da cadeia Hoti Hotéis, temos a construção de um hotel junto ao aeroporto de Lisboa, que através da utilização da sua marca Star Inn consegue praticar preços um pouco mais baixos e assim se diferenciar dos restantes hotéis.

Em Maio de 2018, ergueu-se o mais recente projeto do grupo: um hotel em Setúbal que tem a marca da Melia Hotels International.

#### **4.4.Hotel STAR INN**

Com o intuito de alcançar um nicho de mercado com poder económico mais reduzido, a cadeia hoteleira Hoti Hotéis, lançou a sua própria marca (Hotel Star Inn), que corresponde à primeira marca de hotéis *Low Cost em Portugal*.

A marca Star Inn, permite soluções económicas e de utilização simplificada no alojamento. Tal facto torna-se importante dado o expressivo crescimento de companhias aéreas de baixo custo e por conseguinte a criação de um novo perfil de cliente. (Hoti Hotéis, 2017)

#### **4.5. Tryp Lisboa Aeroporto (TLA)**

*O Tryp Lisboa Aeroporto é um hotel classificado com 4 estrelas e constituído por 167 quartos, centro de congressos e sala de reuniões.*

A sua localização, junto ao Terminal 1 do Aeroporto Internacional de Lisboa, e com acesso direto à Segunda Circular/A1 (sendo esta a principal entrada rodoviária da cidade de Lisboa), constitui um dos seus pontos fortes.

#### **4.6. Organograma do Hotel**

A estrutura organizacional do Hotel TLA é composta, tal como a Figura 3 demonstra, pela direção (diretor geral e sub-diretor), e pelos quatro departamentos, sendo eles Departamento Comercial, Departamento Administrativo e Financeiro, Departamento de Alojamento e Departamento F&B e o Departamento de Alojamento. Este último, é composto pelos andares (que apresentam em primeira instância uma Governanta e em segunda instância Empregadas de andares) e receção (com chefe de receção e rececionistas 1ª, 2ª, 3ª). O Departamento F&B subdivide-se em cozinha (com chefe de Cozinha, Cozinheiros 1ª, 2ª e Copeiro), Economato e Restauração (com chefe de Sala e empregados de mesa 1ª, 2ª, 3ª).



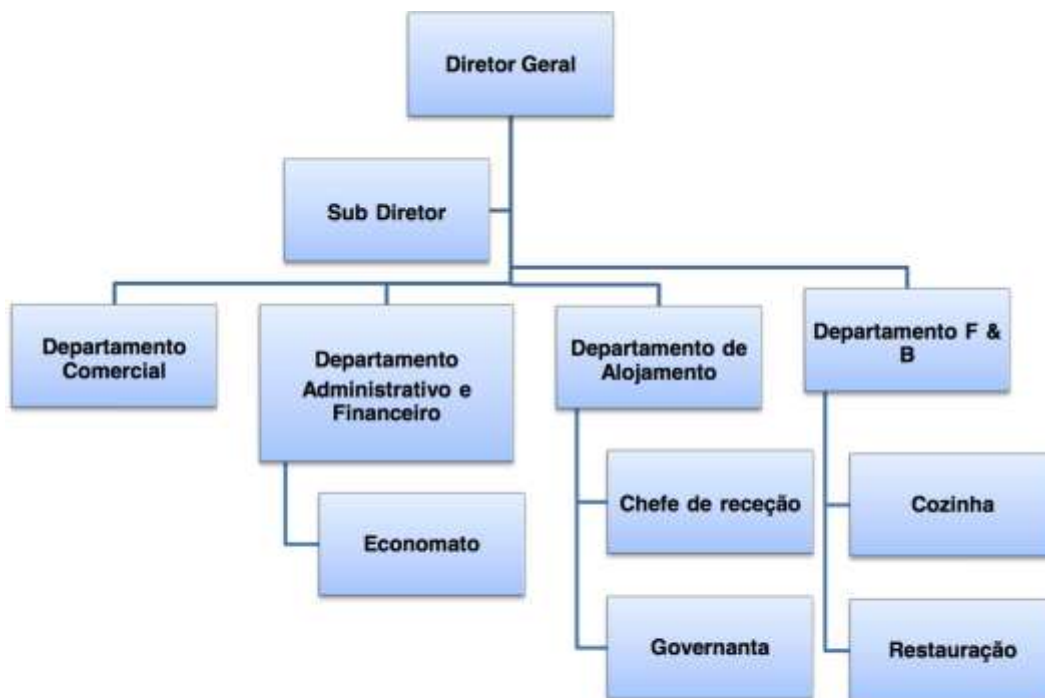


Figura 3. Organograma do Hotel TLA

Fonte: Elaboração Própria

#### 4.7. Análise SWOT

A análise SWOT consistiu num modelo de avaliação da posição competitiva do Hotel TLA no mercado. Analisaram-se os fatores internos (Pontos fortes e Pontos fracos), que são aqueles que podem ser controlados pela empresa, uma vez que este é o resultado das estratégias de atuação definidas pelos próprios membros da organização. Procedeu-se também à análise do ambiente externo (Oportunidades e ameaças) que está totalmente fora do controlo da organização.



Tabela II. Análise SWOT Relativa ao Hotel TLA

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ambiente requintado</li><li>• Qualidade dos alojamentos</li><li>• Localização</li><li>• Atendimento profissional e temático que diferencia dos concorrentes</li><li>• Formação continua</li><li>• Estrutura do hotel</li><li>• Atendimento das reservas <i>online</i></li><li>• Contratação de jovens licenciados</li><li>• Credibilidade com a sociedade, o grupo Hoti Hotéis está há 35 anos no mercado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Duração das estadias</li><li>• Distância a atrações turísticas</li></ul>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"><li>• Alta procura</li><li>• Turismo de eventos</li><li>• Turismo de negócios</li><li>• Transportes públicos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Concorrência com preços mais baixos</li></ul>

Elaboração própria com base em informação fornecida pela Hoti Hotéis

Tendo em conta os pontos fortes, o hotel possui um ambiente requintado (demonstrado pela sua classificação como Hotel de 4 estrelas). A qualidade é excepcional no que toca aos alojamentos. Desta forma, verifica-se um melhor equilíbrio na relação qualidade/preço comparativamente aos hotéis concorrentes.

Sendo a Hoti Hoteis uma empresa que aposta na formação contínua dos seus colaboradores, estes conseguem estar em conformidade com as exigências do cliente, assim como com as mais recentes alterações que possam surgir no mercado.

A aposta na contratação de jovens licenciados na área é uma mais valia, na medida em que estes possuem o nível mais recente de conhecimento, podendo ser posto em prática nos hotéis.

No que toca a pontos fracos, apontamos a localização. Estando o hotel nas proximidades do aeroporto, e não numa zona mais central da cidade, muitos turistas optam por hotéis mais centrais, para que possam encontrar-se mais próximos de pontos turísticos de interesse. Para além disso, decorrente da localização junto do aeroporto, uma percentagem significativa das estadias são maioritariamente de curta duração, uma vez que os clientes pernoitam quando têm viagem marcada, ficando assim, mais próximos do local de embarque. Poupam, desta forma, tempo e recursos nas deslocações e ficam mais tranquilos quanto à probabilidade de perder o voo, que se torna menos (esta última conjuntura poderá ser encarada, dependendo do ponto de vista, como um ponto forte).

Na análise do ambiente externo (oportunidade e ameaças), que está totalmente fora do controlo da organização, no que toca a oportunidades destaca-se a credibilidade do grupo Hoti Hoteis, que é reconhecida há mais de 35 anos, a qual está em expressivo crescimento. De referir ainda que atendendo ao espaço que o Hotel disponibiliza, este pode explorar o turismo de eventos, bem como o turismo de negociação, uma vez que possui inúmeras salas que poderão ser utilizadas como auditórios, tornando-se uma mais valia. Relativamente às ameaças, surgem a concorrência, que embora não tenham as mesmas condições de qualidade, possuem preços mais apelativos, o que poderá ser um fator preponderante e decisivo na hora da escolha.

Realizada a análise SWOT do Hotel TLA pode concluir-se que, no que toca a fatores internos, os pontos fortes são prevalentes relativamente aos pontos fracos, o que nos indica vantagens significativas em relação às empresas concorrentes. Conclui-se, ainda, que as

oportunidades prevalecem comparativamente às ameaças indicando aspetos positivos do ambiente envolvente.

## **5. Estágio curricular**

Para a realização do trabalho final de mestrado, foi cumprido um estágio no departamento administrativo e financeiro do hotel *Tryp Lisboa Aeroporto*. O estágio curricular na Hoti Hoteis foi uma mais-valia, não só para o desenvolvimento profissional, como também para o progresso a nível pessoal, na medida em que possibilitou a vivência de uma experiência num contexto empresarial e laboral na área de formação. Durante este período foi possível o contacto com o mundo do trabalho, na área financeira, contribuindo de forma positiva para o futuro, face a um conjunto de competências e conhecimentos que foram proporcionados.

Em suma, esta realidade permitiu a aplicação de alguns dos conhecimentos adquiridos ao longo da Licenciatura e do Mestrado, em particular os conhecimentos adquiridos nas unidades curriculares de sistemas de informação, contabilidade, controlo de gestão e marketing. O relacionamento com os colegas e a integração na empresa foram facilitados devido à experiência adquirida com o estágio extracurricular, anterior, realizado no departamento financeiro de outra cadeia hoteleira.

### **5.1. Descrição das tarefas desenvolvidas**

O estágio decorreu no departamento administrativo e financeiro do hotel *Tryp Lisboa Aeroporto*. Nele, foram aprofundados conhecimentos técnicos e adquiridos novos, permitindo uma melhor compreensão do que é a contabilidade e o funcionamento de um departamento administrativo e financeiro dentro de uma unidade hoteleira. Para melhor compreensão, deve-se ter em conta que este departamento é responsável pela administração dos três hotéis existentes em Lisboa (*Tryp Lisboa Oriente*, *Tryp Lisboa Aeroporto* e *Star Inn Lisbon*), sendo que os escritórios são

situados nas instalações do Tryp Lisboa Aeroporto.

As tarefas desempenhadas na área de clientes passam pela:

- Verificação e arquivo das faturas pagas e faturas a crédito que, posteriormente, são enviadas para os clientes;
- Elaboração de mapas com as informações das faturas para envio via *e-mail*;
- Submissão de faturas na plataforma *online*;
- Elaboração de notas de crédito; reemissão de faturas; cálculo de comissões;
- Realização de depósitos bancários e confirmação dos valores de extrato (bancário) – transferências, comissões, POS's e os restantes movimentos;
- Elaboração diária de folhas de caixa, com a contagem do numerário;
- Lançamento de pagamentos realizados em cartões de crédito, depósitos em numerário, depósitos de valores, transferências bancárias, com as respetivas comissões no *Sendys* (software de suporte);
- Adiantamentos de pagamentos;
- Verificação mensal das faturas de reservas comissionáveis no *New Hotel*, que seriam validadas para pagamento;
- Realização de faturas por encontro de contas e lançamento das faturas dos fornecedores na contabilidade que, posteriormente, são encaminhadas para a sede, a fim de serem liquidadas.

Nesta área de clientes houve interação com os departamentos de *Front Office* (departamentos e secções em primeiro contacto com os clientes; exemplo: receção), *BackOffice* (departamentos e secções com pouco ou nenhum contacto com os clientes; exemplo; departamento administrativo e financeiro) e o Comercial. No que toca ao

*Front Office*, a interação é com base em pedidos de documentação ou esclarecimentos, que permitem ter um maior controlo no que diz respeito à faturação a crédito, pedido de número de voucher das respetivas reservas ou fechos de finais de dia, que estão a cargo de *TPAs–Night Auditor*.

Com o departamento comercial, a interação prende-se sobretudo com os créditos concedidos a empresas, uma vez que é dado o acesso às contas correntes dos clientes. Deste modo, é possível informar os mesmos acerca da possibilidade de poderem abrir crédito a uma empresa ou se a empresa em causa tem o crédito inibido (normalmente, por ter faturas pendentes há mais de 30 ou 60 dias).

As tarefas desempenhadas na área administrativa passam pela:

- Inserção de dados de estatística mensal no site do INE;
- Junção de faturas dos hotéis;
- Confirmação dos *tickets* de restaurante, bar e *room-service*;
- Análise e confirmação dos consumos internos;
- Registo de correio em ficheiro próprio, separar por hotel e elaborar os fundos de maneo para cada colaborador da área administrativa, onde estes liquidam os custos inerentes ao *Front Office* e pequenas faturas para o funcionamento diário do hotel.

Durante o período de estágio descrito, houve ainda, colaboração com a secção de Econmato, onde foi feito o primeiro contacto na área. A cada último dia útil do mês, seriam feitos inventários aos departamentos de *Housekeeping*, *F&B*<sup>1</sup> e Spa.

## **5.2. Avaliação das tarefas desenvolvidas**

Como já foi referido anteriormente, o departamento administrativo e financeiro, que se situa no hotel Tryp Lisboa Aeroporto, tem a seu cargo

---

<sup>1</sup> Gestão de alimentos e bebidas

três hotéis situados na área de Lisboa (Hotel Tryp Oriente, Star Inn Lisbon e o Hotel Tryp Lisboa Aeroporto). Durante o decorrer do estágio e o desenrolar das tarefas que foram propostas, começou-se por detetar um número elevado de faturas em papel.

Diariamente, é necessária a deslocação ao *backoffice* dos hotéis, com o intuito de recolher as faturas correspondentes ao dia ou dias anteriores no caso de ser segunda-feira, uma vez que ficavam acumuladas as correspondentes ao fim-de-semana.

Estando os hotéis localizados a poucos metros do aeroporto Humberto Delgado em Lisboa, e devido aos acordos comerciais entre as companhias aéreas e o grupo hoteleiro, estes são dos preferidos para alojar pilotos, assim como passageiros quando existe algum atraso ou imprevisto com o voo, o que determina estadias de curta duração que por sua vez aumenta o número de faturas.

Uma vez que os hotéis trabalham com um volume de faturação a crédito considerável (63% da faturação dos 3 hotéis), uma das principais tarefas desenvolvidas foi a análise e confirmação dessas faturas a nível de valor, número de noites, número do *voucher*, o imposto sobre o valor acrescentado, a entidade e o seu número fiscal.

Estando os pontos anteriormente descritos verificados e a existência de agências que não recebem a fatura por via de correio normal, estas possuem uma plataforma dentro da página Web para introduzir essas faturas, devendo mediante a empresa/agência ser introduzida com os critérios que as agências pretendem. Devido aos diferentes métodos de trabalhar consoante distintas empresas/agências, diferentes países, culturas e burocracias, estas funções requerem uma grande atenção, exigência, trabalho e tempo por parte do colaborador encarregue por esta tarefa.

Aquando da chegada para a realização do estágio foi identificado que a faturação não estava em dia, devido ao enorme aglomerado de faturas que se encontravam no escritório. Foi então adicionada a tarefa de



começar a verificar as faturas e introduzi-las nas plataformas das empresas / agências. Na realização destas funções, verificou-se que muitas das faturas continham erros, tanto a nível de valores como entidades incorretas, comissões e até mesmo faturas que já se encontravam próximo do tempo do limite do crédito que tinha sido previamente acordado. Nestes casos, a cobrança da mesma será mais demorada uma vez que depois de introduzida ela ainda irá passar pelo departamento financeiro de cada empresa / agência a fim de ser paga.

Outro dos problemas que advém da demora em cobrar as faturas é o facto de, não sendo abatido o montante que está em dívida no sistema, chegando ao limite máximo de crédito acordado entre as empresas / agências com o hotel, este inibe automaticamente o mesmo, não podendo ser emitidas novas faturas sem que esse valor seja regularizado. Esta situação causa transtorno não só aos colaboradores da receção, que não conseguem alocar a reserva à entidade, uma vez que esta fica sem crédito no sistema, mas também ao pessoal do departamento administrativo e financeiro porque terão trabalho em duplicado, ou seja, deverão abrir o crédito novamente.

A Hoti Hoteis tem um sistema de controlo de crédito bastante eficaz, na medida em que efetua um “bloqueio” de crédito, sempre que existem faturas vencidas há mais do número de dias acordado no contrato. Assim, proporciona à empresa uma gestão de conta mais eficiente.

Outro ponto identificado no decorrer do estágio foi o facto das agências / empresas que pretendem que se introduza as faturas na sua plataforma online estarem perante um pequeno entrave, uma vez que em primeira instância há apenas uma impressão em papel e só posteriormente são introduzidas nessa plataforma. Consequentemente, origina-se maior confusão, para além de envolver mais trabalho e gasto de tempo no seu arquivo.



Para colmatar as dificuldades referidas, seria vantajosa a implementação de um software que possibilitasse a resolução destes problemas. Isto é, um software que se associe ao software de contabilidade e *Front Office* utilizado nos hotéis do grupo Hoti Hoteis, onde se automatizasse todo o processo de faturação e verificasse se as faturas continham erros e as enviasse diretamente para o cliente.

Após realizada alguma pesquisa e contacto com empresários hoteleiros surgiu uma solução que vai ao encontro das necessidades identificadas: a Babel Voxe IGroup, uma plataforma que centraliza e automatiza todo o processo, surgindo como alternativa ao método que o hotel utiliza.

O grupo Voxel foi fundado em 1998 em Barcelona, Espanha. Ele desenvolve soluções tecnológicas para empresas no setor do turismo, com o objetivo de garantir que as empresas possam compartilhar todos os tipos de transações eletrónicas, independentemente do seu sistema de ERP (In website Voxel Group). A plataforma Voxel-Bavel, é um sistema transacional que integra serviços de valor agregado, permitindo às empresas de um determinado setor trocar transações eletronicamente.

O sistema consiste em: servidores centrais, onde reside toda a validação, certificação, e o histórico das transações e abriga os serviços de valor agregado, tais como: ferramentas de resolução de problemas, edição web de transações e mecanismos de busca; comunicador Bavel, software de comunicação que está instalado tanto no cliente como no fornecedor e cria a interface de comunicação personalizada com o PMS (sistema de gestão da unidade hoteleira) ou o sistema de gestão do cliente ou fornecedor.

Especificamente, o Comunicador Bavel atua como uma ponte entre o sistema de gestão ou PMS da empresa e a plataforma Voxel-Bavel. O diálogo entre o PMS e o comunicador de Bavel é feito através da troca de arquivos.

Em suma, o software como um sistema transacional é responsável por enviar e receber transações e exportá-las / importar para / do PMS ou do sistema de gestão do fornecedor. O objetivo é fornecer informações suficientes para que o sistema de gestão ou o PMS do fornecedor possam tratar essas informações da forma mais automática possível, eliminando assim a maioria dos processos manuais (In website Voxel-Bavel).



**Figura 4. Funcionamento da plataforma Voxel-BavelEbilling**

Fonte: Web site Voxel-Bavel

As vantagens em utilizar o Voxel Bavel Ebilling são: eliminação da impressão em papel, contribuindo assim para ser uma empresa *eco friendly*, diminuição dos custos de envio e da mão de obra inerentes a esse envio, o hotel recebe os pagamentos mais rapidamente o que levará a baixar a taxa de incidência (tempo de espera para pagamento), a faturação fica padronizada para todos os clientes e com a sua submissão em tempo real eliminando os riscos de se perder alguma fatura, contém arquivo digital durante 10 anos eliminando o arquivo das faturas físicas (in Web site Voxel Bavel). Sendo assim, as pessoas afetas a estas tarefas ficarão com mais tempo disponível para outras tarefas que não seja

rastrear faturas e enviar, ficando somente com a função de controlar e corrigir as que possam conter erros.

Para avaliar se a implementação deste sistema é viável, e considerando que este trabalho não pretende analisar de forma profunda as implicações da sua implementação, foi realizado um estudo preliminar. Recorrendo a dados fornecidos pelo departamento financeiro do hotel e pela Voxel Bavel Ebilling, obteve-se uma visão geral das implicações a nível de custos da implementação e utilização do sistema nos hotéis em estudo.

Neste estudo preliminar foi calculado o custo da faturação pelo método tradicional e, posteriormente, o custo de faturação com a implementação do sistema. Por fim, foi feita a comparação entre ambos os métodos. Conforme é possível observar nos anexos 1 e 2, o estudo engloba os três hotéis pelos quais é responsável o departamento onde foi realizado o estágio.

O estudo engloba três hotéis com um total de 548 quartos, uma taxa de ocupação de 88%, duração média das estadias de 1.53 dias, um total de reservas de 104.816 e um total de 22.014 faturas a crédito no ano 2017. Neste estudo é feita a distinção entre as faturas que são entregues em papel, ou seja, aquelas que são entregues via correio, e as que são entregues via e-mail. São calculados os custos inerentes à emissão dessas faturas em papel e e-mail sendo o total de €4.946,88 para as de papel e €4.056.00 para email, perfazendo um custo total de €9.002,88 (Anexo 1.2). É também calculado o custo que implica o atraso no recebimento dessas faturas tendo em conta a taxa de juro anual definida pela Voxel Babel Ebilling de 2%, o que perfaz um total de €3.252.72 (anexo 1.3). O custo das incidências, ou seja, o custo associado à correção de erros de faturação, e o tempo de espera dos pagamentos, considerando, de acordo com a Voxel Babel Ebilling, 5% de erros anuais no total das faturas, é de €2.980.10 (Anexo 1.4). Por fim, foi calculado o custo de armazenamento das faturas que perfaz um total de €384.33 ao

ano (Anexo 1.5). Posto isto, o custo anual da faturação dos três hotéis é de €15.620,03 (Anexo 1.6), sendo que o custo por fatura é de €0.71 (Anexo 1.6).

De acordo com informação facultada pela empresa, a implementação do sistema de faturação eletrónico Voxel Bavel Ebilling tem um custo de €6.500 com €0.20 adicionais por cada fatura enviada. Portanto, partindo do número de faturas a crédito dos três hotéis, que são 22.014 faturas, multiplicamos por 0.20€, que é o custo de envio por cada fatura, com os 6.500€ do software e da implementação no primeiro ano temos um custo de faturação de 10.903€. Assim, é possível concluir que no primeiro ano o hotel já tem uma poupança 4.717,03€.

Nos anos seguintes o hotel terá uma poupança ainda maior visto que já não terá de pagar a implementação do software. Deste modo, o Hotel não só poupa a nível financeiro, uma vez que tem um custo menor, como também tem uma poupança a nível de carga de trabalho e, com isso, poderá laborar com menos colaboradores. Para além das alterações associadas à implementação do software acima referidas, a sua utilização permite também, diminuir o tempo entre a data da emissão da fatura e o seu recebimento por parte do cliente, e com isso diminuir o tempo de pagamento da fatura.

Outro ponto é o facto de o arquivo das faturas, uma vez utilizando o Voxel Babel Ebilling, não implicar a utilização de espaço físico, e diminuir custos de papel, impressão, envios de correio, ficando tudo guardado e organizado digitalmente, ou seja, fazendo um *backup* para um dispositivo de armazenamento. Posteriormente, pode ser consultado sempre que seja necessário, poupando assim tempo e trabalho aos colaboradores, e ganhando tempo para outras tarefas que lhes são incumbidas.

### **5.3. Análise comparativa entre as tarefas desenvolvidas e a revisão da literatura**

Concluída a descrição das tarefas desenvolvidas durante o estágio no grupo Hoti Hoteis bem como a revisão da literatura, far-se-á em seguida uma breve comparação entre estes pontos.

No decorrer do estágio utilizaram-se práticas de controlo de gestão aplicado que se inserem nas técnicas tradicionais, tais como o orçamento.

Quanto aos sistemas de controlo contabilístico, este define centros de responsabilidade, isto é, em cada hotel existem vários departamentos, como, por exemplo, contabilidade, que depois reportam ao departamento central.

Quanto à gestão financeira desta unidade hoteleira, e o facto de esta pertencer a uma cadeia, ela utiliza processos operacionais uniformizados. Desta forma, todos os hotéis procedem de igual modo, tanto na entrada e saída de recursos monetários como na política de crédito.

Em relação à política de crédito, esta está ligada à política de cobrança, não sendo concedido crédito a empresas que não correspondam a determinados critérios (se a empresa tem a sua conjuntura financeira regularizada; se teve ligações prévias com a Hoti Hoteis; qual a produção estimada nos 12 meses seguintes, assim como o limite de crédito pretendido). Deste modo, não se tem que aplicar rigidez nas cobranças.

Durante o estágio também, se verificou que se utilizavam técnicas tradicionais no que toca à faturação, o que trazia alguns problemas (enunciados no ponto 5.2). Foram estes os principais impulsionadores para que explorasse uma solução que reduzisse esses problemas, daí surgir a oportunidade para a implementação do sistema Voxel Babel Ebiling.

## 6. Conclusão

Este relatório teve como propósito apresentar a unidade hoteleira onde decorreu o estágio curricular, descrever as tarefas desempenhadas, os conhecimentos, as competências adquiridas e por fim fazer uma sugestão de melhoria das práticas de faturação, realizando uma comparação entre o sistema normal de faturação utilizado pelo hotel e a introdução de um software que ajudasse nessa tarefa.

Inicialmente a escolha da vertente de estágio foi com o intuito de, rapidamente, conseguir colocar em prática todas as competências adquiridas ao longo da formação e ter oportunidade de entrar em contacto com o mercado de trabalho. A escolha da unidade hoteleira prendeu-se, principalmente, com a hipótese de laborar num departamento de uma cadeia hoteleira que tem tido uma evolução muito positiva nestes últimos anos (*Atlas da Hotelaria 2018*).

Em relação à área da faturação, verificou-se que as faturas do dia transato não eram todas conferidas e lançadas em sistema, muitas vezes por falta de tempo e excesso de trabalho.

Porém, a área das cobranças não é independente, ou seja, não existe um departamento de cobranças centralizado, sendo este trabalho assegurado também pelo departamento administrativo, o que afeta muitas vezes os timings de atuação. Segundo Pereira (2013), é crucial a criação de um centro de responsabilidade, onde exista um responsável pelos proveitos alcançados bem como a cobrança dos mesmos. É neste ponto que o Bavel Ebilling surge como uma ferramenta vantajosa para o desempenho do departamento.

Esta ferramenta permite eliminar a impressão em papel, contribuindo para uma melhor organização, diminuição dos custos de envio e da mão-de-obra inerentes a esse envio, reduz o tempo dos pagamentos, e padroniza a faturação para todos os clientes. Permite também a sua submissão em tempo real, eliminando o risco de perda de

faturas, e contém um arquivo digital durante 10 anos, que suprime o arquivo das faturas físicas.

Em suma, esta realidade permitiu a aplicação de alguns dos conhecimentos adquiridos ao longo da Licenciatura e do Mestrado. O facto de já ter vivenciado uma experiência profissional empresarial, ajudou no relacionamento com os colegas, e integração na empresa.

## 7.Referências Bibliográficas

1. Berry, A., Broadbent J. e Otley, D. (2005). Management control: Theories, issues and performance, 2ª Ed, UK: Palgrave Macmillan.
2. Brownell, P. (1981). Participation in budgeting, locus of control and organizational effectiveness, Vol. 56, No.4, United States: American Accounting Association.
3. Cheng, Â. e Mendes, M. M. (1989). A Importância e a Responsabilidade da Gestão Financeira na Empresa. XVII Conferência Interamericana de Contabilidade, Outubro 1989, São Paulo, FIPECAFI.
4. Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizationsandsocietyReview*28, 127-168.
5. Collier, P. e Gregory, A. (1995). Strategic management accounting: a UK hotel sector case study, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 7 (1), 16-21.
6. Cunha, L. (2006). *Economia e Política do Turismo*. Lisboa: EditoraVerbo.
7. Delloitte (2012). Atlas da Hotelaria, 7ª Ed [Internet] Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pt/Documents/finance/atlashotelaria2012.pdf> [Acesso em: 2017/9/19].
8. Drury, C. (2012). Management and cost accounting, 12ª Ed, Boston: Cengage Learning.
9. Delloitte (2018). Atlas da Hotelaria, 13ª Ed [Internet] Disponível em: <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/transportation-infrastructure/topics/th/atlas-hotelaria-2018.html> [Acesso em: 2017/9/19].



10. Drury, C. (2004). *Management and cost accounting*, 4ªEd, Boston: Cengage Learning.
11. Epstein, M. J. e Birchard, B. (2000). *Counting what counts: turning corporate accountability to competitive advantage*. New York: PreseusBooks
12. Ezzamel, M. (1990). The impact of environmental uncertainty, managerial autonomy and size on budget characteristics, *Management Accounting Research*, 1, 181-197.
13. Ferreira, A. e Otley, D. (2006). Exploring inter and intra-relationships between the design and use of management control system [Electronic Version]. Retrieved October from <http://papers.ssrn.com>. 2ª Ed, Porto: Alegre.
14. Gitman, L. J. (2001). *Princípios de administração financeira essencial*, 2ªEd. Porto Alegre: Bookman.
15. Gosselin, M. (1997). The effect of strategy and organizational structure on the adoption and implementation of activity-based costing. *Accounting, organizations and society Review* 22, 105-122.
16. Herold, D. (1972). Long-range planning and organizational performance: A cross validation study, *Academy of Management Journal* 15, 91-102.
17. Hoji, M. (2003). *Administração Financeira: Uma abordagem prática*, São Paulo: Atlas.
18. Hoti Hotéis. Disponível em: [http://www.Hoti\\_Hoteis.com/pt-pt/home.aspx?areaid=12](http://www.Hoti_Hoteis.com/pt-pt/home.aspx?areaid=12) [Acesso em: 2018/1/17].
19. Hoque, Z. e James, W. (2000). Linking balanced scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research* 12, 1-17.

20. Instituto Nacional de Estatística (2017), Estatísticas do turismo 2017, Ed 2017, Lisboa. Disponível em: [file:///C:/Users/User/Downloads/ET\\_2017.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/ET_2017.pdf) [Acesso em 2018/3/30].
21. Ittner, C. D. e Larcker, D. L. (1998). Innovations in performance measurement, trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 205-238.
22. Merchant, K. A. (1981). The design of the corporate budgeting system: Influences on managerial. *The Accounting Review* 56 (4), 813-829.
23. Mia, Lokman, Patiar e Anoop, (2001). The use of management accounting systems in hotels: an exploratory study, *Hospitality Management*, 20, 111-128.
24. Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B. e Ghoshal, S. (2006). O processo da estratégia, 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman.
25. Otley, D. T. (1978). *Budget use and managerial performance*. *Journal of Accounting Research*, 16 (1), 122-149.
26. Pereira, S. (2013). *Controlo de Gestão – Principais Modelos*, 1º Ed, Lisboa: Escolar Editora.
27. Rosimeire, G., Junqueira, E., Dutra, E. e Filho, H. (2015). The effect of strategic choices and management control systems on organizational performance. *Revista Contabilidade & Finanças*, 27, 1-15.
28. VoxelGroup. Disponível em: [https://www.voxelgroup.net/es/index\\_es.html](https://www.voxelgroup.net/es/index_es.html) [Acesso em: 2018/2/11].

## 8. Anexos

### Anexo 1- Custo de faturação com o processo manual

Subject:	HotiHoteis
Location	Lisboa, Portugal
#Hotels	3
Rooms	548
Ocupancy	0,88
Days Open a year	360
Averagedays of stay	1,536666667
# Bookings	104 816
# Invoices (63% of total)	22 014

### Anexo 1.1 Tempos de tratamento de faturas, salário por hora, dias de atraso dos pagamentos e valor médio das faturas

	Paper	Email
Time spent managing an Invoice	00:05	00:03
Time spent solving incidences	00:30	00:30
Time spent archiving an invoice	00:01	00:01
Hourly salary	5,07 €	5,07 €
Days of delay receiving a payment	18	15
Days of delay in case of incidences	25	16
Interest rate	2%	2%
Average invoice amount	170,45 €	170,45 €

### **Anexo 1.2 – Custo de emissão de faturas**

Submission	Paper	Email	
# Invoice a year	6 014	16 000	
Salary	0,42 €	0,25 €	
Printing	0,02 €	0,00 €	
Envelope	0,08 €	0,00 €	
Sending	0,30 €	0,00 €	
Subtotal	4 946,88 €	4 056,00 €	9 002,88 €

### **Anexo 1.3 – Custo associado a atrasos no recebimento das faturas**

Cost of Days Sale Outstanding	Paper	Email	
# Invoice a year	6 014	16 000	
DelayedPayment	0,17 €	0,14 €	
Subtotal	1 011,14 €	2 241,58 €	3 252,72 €

### **Anexo 1.4 – Custo associado a erros**

Incidences	Paper	Email	
# Incidences a Year (5%)	301	800	
Salary	2,54 €	2,54 €	
DelatedPayment	0,23 €	0,15 €	
Subtotal	832,55 €	2 147,55 €	2 980,10 €

### Anexo 1.5 – Custo associado ao armazenamento das faturas

StorageCost	Paper	Email	
Salary	0,00 €	0,00 €	
Printing	0,02 €	0,02 €	
Sq.m. needed	0,60	1,60	
Sq.m. Cost	5,00 €	5,00 €	
Subtotal	144,47 €	384,33 €	384,33 €

### Anexo 1.6 – Custo anual de faturação e custo por fatura

TOT	15 620,03 €
Cost per Invoice	0,71€

### Anexo 2 - Custo de faturação com a implementação VoxelBavelEbilling

Custo do software + implementação = 6.500€

Custo por envio de fatura = 0,20€

Número de faturas a crédito ano = 22.014 faturas

Custo de faturação com a implementação do software=  
 $0,20€ \times 22014 + 6.500€$

Custo de faturação utilizando o Voxel-Bavel = 10.903€ no primeiro ano

Custo de faturação utilizando o Voxel-Bavel = 4.403€ no segundo ano